

学校编码: 10384

学 号: 17920111150604

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

基于岗位胜任力模型的 J 证券公司  
IT 岗位培训体系优化研究

A Research on IT Training System Optimization  
in J Security Company Based on the Competency Model

卞美春

指导教师姓名: 吴 文 华 教 授

专 业 名 称 : 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩时间: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于    年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（      ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘要

经过 20 多年的发展，中国证券行业正逐步褪去基于股东准入和业务牌照数量控制的行政保护，作为主要营业收入的经纪业务佣金率大幅下降，行业竞争加剧。2012 年，中国证券市场因“郭氏新政”<sup>①</sup>掀起了行业创新的热潮，组织机构创新、制度创新、产品创新和服务创新在各证券公司间层出不穷。2013 年，以 BAT（百度、阿里和腾讯）为首的中国互联网企业巨头挟巨大的用户群体，向传统大金融行业（含银行、保险、信托、证券和基金子行业）发起了跨界竞争之战。谈互联网色变之余，传统大金融行业的企业纷纷积极备战。在这样的竞争压力面前，人才流失和创新业务人才供给不足的问题较为突出。

证券行业是一个信息系统高度依赖的行业，业务还未推出，甚至业务队伍尚未形成，IT 系统的建设项目已经启动。因此，证券公司的信息技术部门是最先感受到人才供应不足的部门。由于证券行业的 IT 人员需要较多的证券行业业务知识，用单纯扩大招聘强度的方式并不能有效解决人才供应问题，必须配合加强培训方面的工作，提高人员成长速度才能有效化解这一危机。

本文以 J 公司为研究对象，引入胜任力模型，在进行胜任力建模和测评的基础上，提出了 J 公司信息技术总部基于胜任力模型的 IT 岗位培训体系改造方案。在胜任力的建模过程中，笔者先通过文献研究，形成胜任力特征备选清单，再通过行为事件访谈的编码结果形成胜任力模型初稿，最后通过显著性分析和专家讨论进行模型验证。在对现有培训体系调研和分析的基础上，基于胜任力模型构建了培训体系的各组成部分，全面系统地设计了培训运作体系、培训支持体系和培训管理体系，覆盖了培训需求分析、培训计划、培训实施、培训评估、讲师队伍建设、课程建设、外包管理和培训成果转化等方面。

由于胜任力模型的牵引作用和胜任力测评结果对培训需求的针对性，新培训体系的预测效果相比原培训体系有了明显的提升。

**关键词：**胜任力模型；证券行业；IT 岗位培训

<sup>①</sup> “郭氏新政”指时任中国证监会主席郭树清在证券行业推出的一系列鼓励行业创新的政策。

## Abstract

Along with more than 20 years of development, China's securities industry has gradually faded out on the administrative protection of shareholder access and quantity of business licenses. The main revenues of brokerage commission rates has declined sharply, the industry competition has intensified. In 2012, the "Kwok new deal" set off a boom in industry innovation, institutional innovation, system innovation, product innovation and service innovation among the various securities companies in China's securities market. In 2013, led by Chinese Internet giants, the BAT (Tencent and Baidu, Ali), holding a huge user community, launched a cross-border competition battle to the traditional financial industry (including banking, insurance, trust, securities and fund sub-sectors). Surviving from the rumors about the Internet, traditional large enterprises have taken the initiatives on preparing for the financial industry. Under the competition pressure, the brain drain and manpower shortage in the innovative business industries becomes more prominent than ever.

Securities Industry is highly dependent on information system, the IT system construction project has been started even before the business line has yet formed. Therefore, the short supply of the talents give the first impact onto the information technology sector in securities company. Because IT people needs more business knowledge in securities industry, the simple way to enhance the recruitment is not an effective solution to the supply problem, we need to strengthen training, improve the staff's ability to help resolve the crisis effectively.

This article based on study about the J company, introduce the competency model, put forward the IT training system transforming plan based on competency model from J headquarter. In the process of the competency model build-up, the author shall study all the articles relevant, form the backup list of the competency characteristics, as well as the competency model prototype based on the encoding of the behavior event interview, at last validate the model through questionnaires and discussion with experts. Based on the investigation and analysis of existing training system, as well as the each component of the competency model, the author will design a comprehensive training operation system, training support system and

training management system, covering the training needs analysis, training plan, training implementation, training, assessment, lecturer team construction, curriculum construction, outsourcing management and training effectiveness transformation and etc.

Thanks to the traction effect of the competency model and the pertinence on competency training needs, the predicted effect of the new training system has improved obviously compared to the original one.

**Keywords:** competency model; securities industry; IT training system

# 目 录

<b>第一章 绪 论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 选题背景及意义 .....</b>	<b>1</b>
一、选题背景 .....	1
二、选题意义 .....	3
<b>第二节 研究方法及框架 .....</b>	<b>3</b>
一、研究方法 .....	3
二、研究框架 .....	5
<b>第二章 胜任力模型的相关理论以及与培训的关系 .....</b>	<b>7</b>
<b>第一节 胜任力和胜任力模型相关理论 .....</b>	<b>7</b>
一、胜任力的由来 .....	7
二、胜任力的定义 .....	7
三、胜任力模型 .....	8
<b>第二节 胜任力模型与培训的关系 .....</b>	<b>10</b>
一、胜任力模型为培训提供需求来源 .....	10
二、胜任力模型为培训提供计划安排 .....	10
三、胜任力模型为培训提供评估依据 .....	11
<b>第三章 J 公司 IT 岗位人才成长速度缓慢催生改进需求 .....</b>	<b>13</b>
<b>第一节 J 公司概况 .....</b>	<b>13</b>
一、行业竞争加剧公司状况喜忧参半 .....	13
二、经营方向和组织结构面临重大变革 .....	14
三、人力资源管理所面临的挑战和应对 .....	15
<b>第二节 J 公司培训现状及 IT 岗位培训现状 .....</b>	<b>16</b>
一、J 公司培训现状 .....	16
二、IT 岗位培训现状 .....	19
<b>第三节 IT 岗位培训体系问题分析 .....</b>	<b>21</b>
一、存在问题 .....	21

二、问题成因分析 .....	22
<b>第四章 J 公司 IT 岗位胜任力模型构建 .....</b>	<b>24</b>
<b>第一节 以胜任力模型为依据提升 IT 培训的重要性迫切性 .....</b>	<b>24</b>
一、重要性 .....	24
二、迫切性 .....	26
<b>第二节 总体思路 .....</b>	<b>26</b>
一、建立胜任力模型的途径 .....	26
二、胜任力建模方法 .....	27
<b>第三节 模型构建 .....</b>	<b>27</b>
一、效标确定 .....	27
二、样本和分组 .....	28
三、行为事件访谈 .....	29
四、信息编码和分析 .....	32
五、构建测试版模型 .....	35
<b>第四节 模型检验 .....</b>	<b>38</b>
<b>第五章 基于胜任力模型的 J 公司 IT 岗位培训体系 .....</b>	<b>40</b>
<b>第一节 培训体系建设概述 .....</b>	<b>40</b>
一、建设培训体系的目的 .....	40
二、培训体系建设的目标 .....	40
三、建设思路 .....	41
<b>第二节 培训运作体系 .....</b>	<b>43</b>
一、基于岗位胜任力测评的培训需求分析 .....	43
二、基于岗位胜任力测评的培训计划 .....	48
三、培训实施 .....	49
四、基于岗位胜任力测评的培训评估 .....	50
<b>第三节 培训支持体系 .....</b>	<b>52</b>
一、讲师队伍建设 .....	52
二、培训课程建设 .....	54
三、培训外包管理 .....	58



<b>第四节 培训管理体系</b> .....	<b>60</b>
一、组织机构建设 .....	60
二、培训效果转化 .....	60
<b>第六章 结论与展望</b> .....	<b>61</b>
<b>第一节 研究结论</b> .....	<b>61</b>
一、基于胜任力模型的培训体系可解决员工成长速度问题 .....	61
二、岗位胜任力建模只宜针对关键岗位 .....	61
<b>第二节 研究局限</b> .....	<b>61</b>
一、研究对象过于微观降低推广价值 .....	61
二、胜任力的研究深度不够 .....	62
三、模型验证方面存在不足 .....	62
<b>第三节 改善和展望</b> .....	<b>62</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>63</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>64</b>

## Contents

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BACKGROUND AND SIGNIFICANCE .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Background .....	1
1.1.2 Significance .....	3
<b>1.2 RESEARCH METHOD AND FRAME .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Research Method .....	3
1.2.2 Research Frame .....	5
<b>2. RELEVANT THEORIES OF TRAINING AND COMPETENCY MODEL AND THEIR RELATIONSHIP .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 RELEVANT THEORIES OF COMPETENCY AND COMPETENCY MODEL .....</b>	<b>7</b>
2.2.1 The History of Competency .....	7
2.2.2 The Concept of Competency .....	7
2.2.2 The Competency Model .....	8
<b>2.2 RELATIONSHIP OF COMPETENCY MODEL AND TRAINING .....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Competency Model Provides Demand Sources for Training .....	10
2.3.2 Competency Model Provides Scheduling for Training .....	10
2.3.3 Competency Model Provides Evaluation Basis for Training .....	11
<b>3. PROMOTION AND IMPROVEMENT DEMANDS FOR SLOW GROWTH SPEED OF IT TALENTS IN J COMPANY .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 PROFILE OF J COMPANY .....</b>	<b>13</b>
3.1.1 Hopes and Fears of Company Situation under the Intensifying Industrial Competition .....	13
3.1.2 Significant Reforms Faced by Management Direction and Organizational Structure .....	14
3.1.3 Challenge and coping plan faced by Human Resources Management .....	15
<b>3.2 CURRENT SITUATION OF COMPANY TRAINING AND IT TRAINING .....</b>	<b>16</b>
3.2.1 Unsound Training System in the Company .....	16
3.2.2 Slow Talents Growth Caused by Poor IT Training Effect .....	19
<b>3.3 ANALYSIS FOR PROBLEMS EXISTING IN IT TRAINING SYSTEM AND</b>	

<b>SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT .....</b>	<b>21</b>
3.3.1 Problems .....	21
3.3.2 Cause Analysis .....	22
<b>4. CONSTRUCTION OF IT COMPETENCY MODEL IN J</b>	
<b>COMPANY .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 IMPORTANCE AND URGENCY TO IMPROVE IT TRAINING BASED ON THE</b>	
<b>COMPETENCY MODEL .....</b>	<b>24</b>
4.1.1 Importance .....	24
4.1.2 Urgency .....	26
<b>4.2 GENERAL IDEA .....</b>	<b>26</b>
4.1.1 Approach to Construct the Competency Model .....	26
4.1.2 Modeling Approach of Competency .....	27
<b>4.2 MODEL BUILDING .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 Determination of Performance Standard .....	27
4.2.2 Samples and Grouping .....	28
4.2.3 Interview of Behavioral Event .....	29
4.2.4 Information Coding and Analysis .....	32
4.2.5 Construction of Testing Model .....	35
<b>4.3 MODEL TEST .....</b>	<b>38</b>
<b>5. COMPETENCY-BASED IT TRAINING SYSTEM OF J</b>	
<b>COMPANY .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 OVERVIEW OF TRAINING SYSTEM CONSTRUCTION .....</b>	<b>40</b>
5.1.1 Purpose of Training System Construction .....	40
5.1.2 Objective of Training System Construction .....	40
5.1.3 Construction Idea .....	41
<b>5.2 OPERATING SYSTEM OF THE TRAINING .....</b>	<b>43</b>
5.2.1 Demand Analysis .....	43
5.2.2 Training Plan .....	48
5.2.3 Training Implementation .....	49
5.2.4 Training Evaluation .....	50
<b>5.3 SUPPORTING SYSTEM .....</b>	<b>52</b>
5.3.1 Construction of Lecturer Team .....	52
5.3.2 Construction of Training Courses .....	54

5.3.3 Training Outsourcing Management .....	58
<b>5.4 TRAINING MANAGEMENT SYSTEM .....</b>	<b>60</b>
5.4.1 Construction of Organizations .....	60
5.4.2 Transformation of Training Effect .....	60
<b>6. CONCLUSION AND PROSPECT .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1 RESEARCH CONCLUSION .....</b>	<b>61</b>
6.1.1 Competency-Based Training System Can Solve Employee Growth Problem of Research Object .....	61
6.1.2 Competency Modeling is Only Suitable for Key Positions .....	61
<b>6.2 RESEARCH LIMITATION .....</b>	<b>61</b>
6.2.1 Promotion Value Decreased by Over Micro Research Object .....	61
6.2.2 Inadequate Research Depth of Competency .....	62
6.2.3 Shortcoming Existing in Model Validation .....	62
<b>6.3 IMPROVEMENT AND PROSPECT .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCE .....</b>	<b>63</b>
<b>THANKS .....</b>	<b>64</b>

## 第一章 绪论

近年来，证券行业在自身创新发展需要和互联网企业的冲击下，面临较大的变革。作为证券行业新业务推广的先锋队伍，IT 部门面临越来越多的挑战。笔者在 J 证券公司 IT 部门任职，IT 人员的培训是笔者的岗位职责之一，深感公司旧有的 IT 培训体系已经不能满足及时输送合格 IT 人才的需求，而环顾同行情况基本类同。因此，笔者期望在导师的指导下，通过自己的探索和研究，一方面解决工作中的实际问题，一方面也为证券行业提供重点岗位人力资源开发思路，从局部探索胜任力模型在证券行业的应用。

本文在研究胜任力应用与员工培训时，以证券行业的 J 公司 IT 岗位的培训为研究对象，希望通过收窄研究范围降低研究和应用难度，达到由点及面便于实施的效果。同时，笔者也希望通过引入胜任力为本部门的培训建立一整套从需求分析、培训方案建立、实施计划和效果评估的全套培训体系。

### 第一节 选题背景及意义

#### 一、选题背景

##### （一）行业背景

##### 1. 证券公司管理水平有待提高

证券行业尚不是一个完全开放、充分竞争的行业，相对其他市场化程度较高的行业而言，整体管理水平的发展较为落后。此问题从中国证监会的部分领导在多次会议上明确要求各公司高管人员提升公司管理水平即可看出。提升管理水平的非一朝一夕之功，也非单一学科水平提高就能奏效的，需方方面面的研究和尝试。

##### 2. 面临金融创新大潮的冲击和机遇

2012 年初，时任证监会主席郭树清，大力推动证券行业的创新，新闻媒体称之为“郭氏新政”，并认为证券业金融创新迎来历史最好时期。尽管监管高层已经换帅，但是证券行业的创新热势头不减，新三板、股指期货推出后大火，个股期权即将推出。这次证券公司创新活动的规模是史无前例的，标志着证券行业由此进入了一个全新的创新发展时期。同时，业内人士也反思，证券公司及其人员

在思维模式、组织与流程、产品与服务、文化与制度等诸多方面离市场和客户的需求还差距甚远。

### 3. 面临互联网企业的跨界竞争

2013 年是“互联网金融元年”，一个名不见经传的天弘基金管理公司通过和阿里合作取得了所有人都意想不到的成绩。据彭博资讯截止至 13 年 12 月底的数据，天弘旗下的增利宝基金规模在全球货币基金中排名第 22 位。据银河证券 13 年 12 月底的数据，增利宝（也叫余额宝 1944 亿的规模已使天弘基金的公募资管规模一跃至全行业第 2 名。据财经媒体报道，2014 年 3 月初，该公司客户数已达 8100 万户，规模达 5000 亿，其发展速度让所有人震惊。一时间，银行、保险、证券和基金公司，纷纷风声鹤唳，一个让人恐怖的对手瞬间就站在了自己的面前。余额宝的冲击波还未散去，另一巨头腾讯站在国金证券背后发起了万二佣金战，几乎不挣钱的佣金率让所有券商感觉到风雨欲来，原本的主营业务收入不知什么时候就被互联网企业免费掉了。

## （二）证券行业 IT 特点

### 1. IT 是新业务推出的关键节点

中国的证券市场作为新兴市场，其 IT 应用与发展特点与成熟市场有些不同。发达国家的证券市场形成于信息化时代来临之前，其 IT 应用特点是用 IT 技术改造交易流程。而中国的证券市场与信息化时代同步发展，这就形成了中国证券市场信息化的特色。信息技术与证券市场的结合造就了中国证券市场的高速发展，中国证券市场的业务发展是以 IT 发展为基础的，这是行业的普遍认识。实际业务推出的过程中，业务逻辑的实现全部是基于信息化的，新业务的上线体现为一套信息系统的上线。由于证券公司的发展也是由小至大，在业务的筹备方面，往往在新业务开拓初期体现为信息系统的开发和建设，业务部门的人员投入非常少。在监管部门的业务资格的审核中，除了运营和风险控制体系，IT 系统的验收和测试是重要条件之一。正因为此原因，IT 部门成为新业务推出的关键节点。

### 2. 实时大额交易要求信息系统高可靠

证券行业的 IT 系统承载的是大额的实时交易，跌宕起伏的价格波动对系统中断零容忍，IT 风险集聚。由于证券业对信息技术的高度依赖，使得信息技术系统的安全性、可靠性和有效性直接关系到整个资本市场的稳定运行。与大金融行业的银行、保险相比，证券公司的信息系统的实时性、安全性和可靠性更高，证券期货行业是国家信息化八大重要的基础信息系统之一。各种原因导致的 IT

故障均可能导致数亿元以上金额的损失，以 2013 年光大证券 IT 系统问题导致的当年直接经济损失是 7.1 亿元。

鉴于上述特点，证券公司的 IT 部门是一个占比极大的成本中心，除了机器设备的投入外，人力资源的开发需求也较为其他部门迫切。

## 二、选题意义

### （一）解决工作中的实际问题

笔者所在的公司和部门均面临人力资源短缺的问题，以 IT 岗位为例，总部主管岗位以 70 后员工为主，80 后员工能担任主管岗位且独当一面的比例不足三分之一，主管岗位人员的缺乏已经严重影响 IT 服务质量，并拖慢了新业务的即时推出。就此问题，部门内部的认识基本一致，想要解决人员短缺的问题仅依赖招聘工作不能彻底解决问题，我们需要在提高人员成长速度方面作出更多的努力。

### （二）为行业提供重点岗位人力资源开发思路

是否能建立一套科学合理且高效运作的人力资源管理体系是企业持续成功的关键因素之一，中国证券行业经过 20 年的发展，逐渐走向成熟，服务和产品的创新对人才提出更高的要求。基于胜任力的人力资源管理被更多的企业证明了其价值所在，为企业解决人力资源问题提供了新的方法，作为人才密集型企业的证券行业理应进行必要的探索和尝试。

### （三）从局部探索胜任力模型在证券行业的应用

证券行业普遍存在因为人才培育工作难度大见效慢而不太重视人才内部培养的情况，需要人才时大多采用互挖墙角的方法解决。但是，创新爆发的时代，创新人才无处可挖。胜任力模型立足于绩效的预测，既可以用于高绩效人才的发现或招聘，也可用于高绩效人才的培训。因此，在证券行业使用胜任力模型来构建关键岗位的人力资源管理体系有着非常重要的价值。鉴于整个证券行业管理水平的不足和岗位多样化的特点，直接大规模引入胜任力构建人力资源管理体系难度非常大。因此，证券行业从局部关键岗位进行探索导入胜任力模型，取得比较成熟的经验后再在其他关键岗位推广，最后融入到整个公司的人力资源管理体系当中相对可行。

## 第二节 研究方法及框架

### 一、研究方法

#### （一）行为事件访谈法

行为事件访谈法由麦克利兰开发,通过对绩优员工和一般员工的访谈,从而获得与高绩效相关的胜任力信息的一种方法。其基本原则是:人们对其动机和技能的叙述是不可靠的,只有在大多数关键事件中的实际行为是可信的。这种方法主要以目标岗位的任职者为对象,通过对其深入的访谈,收集访谈对象在任职期间所做的成功和不成功的事件描述,挖掘出影响目标岗位绩效的细节行为。在对一个完整的行为事件进行描述时,我们通常借助STAR工具,具体而言,包括以下五个方面的关键点:1.情景的描述;2.有哪些人参与;3.实际采取了哪些行为;5.结果如何。

行为事件访谈法是目前在建立胜任力模型当中应用最广泛、最有效的方法,具有良好的信度和效度。它有三个突出的优点:第一,在描述出行为的结果的同时,说明了产生行为的动机、个性特征、认知、态度等潜在方面的特征,有效地解释了胜任力与行为的驱动关系;第二,可以准确详细地反映被访谈者处理具体工作任务与问题的过程,对于如何实现与获得高绩效具有指引作用;第三,访谈中提及的具体事件对于企业的招聘、培训有参照作用。<sup>①</sup>

行为事件访谈法的缺点在于所花费的时间、成本较大,对访谈者的要求非常高,只有经过专业培训的访谈者才能在访谈过程中通过不断有效追问,获得目标岗位相关的具体事件。小企业尚不具备独立使用这种方法来构建胜任力模型的条件。具体原因有:一是过去的考核体系不是很完善,很难区分出绩效优秀群体和绩效普通群体。因此很难保证选取正确的访谈对象以及在不同群体间进行比较等方面的客观性和准确性。二是需要大量的被访谈对象,牵涉面比较广,无资源支持取得足够的访谈样本。在实际当中,行为事件访谈法更多地使用其简化模式,并与其他方法相结合,保留行为事件访谈的信息收集方法,用于胜任力模型的操作定义和行为描述。

## (二) 定性定量分析方法结合

建立胜任力模型时,主要采用的方法是行为事件访谈法。行为事件访谈法的研究方法属于定性研究范畴。为了验证模型的信度和效度,笔者主要采用定量分析方法。即在整个研究中,根据社会科学特点,提出问题和解决问题方面采用定性分析方法,具体解决问题的效果方面采用定量分析方法进行验证,两种分析方法进行了结合和互补。

<sup>①</sup> 朱瑜,王雁飞.企业胜任力模型设计与应用研究.北京:科学技术出版社,201



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库